



Accepted: January 2023	Revised: January 2023	Published: February 2023
----------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

Pengembangan Model Manajemen Transformatif Pondok Pesantren

Roizatul Faruk

Institut Agama Islam Faqih Asy'ari Kediri, Indonesia

e-mail : roizatulfakir@gmail.com

Mustajib

Institut Agama Islam Faqih Asy'ari Kediri, Indonesia

e-mail : moestajib86@gmail.com

Abstract

The purpose of this research and developments to find a transformative management model that runs at the Ali Maksum Foundation Pondok Pesantren Krapyak Yogyakarta. The research method used is qualitative analysis in an executive approach. The research subject were determined by purpose sampling. Methods of data collection using in depth interviews, participant observation and documentation, while the validity of the data using source triangulation techniques. Data analysis techniques used qualitative data presentation techniques with discrepancy evaluation analysis models. The results of the research by the Ali Maksum Foundation at the Krapyak Islamic Boarding School have not fully implemented transformative management.

Keywords: *model; transformative management; Islamic boarding school.*

Abstrak

Tujuan penelitian dan pengembangan ini untuk menemukan model manajemen transformatif yang berjalan di Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan pendekatan evaluatif. Subyek penelitian ditentukan dengan *sampling purposif*. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi berpartisipatif, dan dokumentasi, sedangkan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan teknik penyajian data kualitatif dengan model analisis evaluasi diskrepansi. Hasil penelitian Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak belum menerapkan manajemen transformatif dengan maksimal.

Kata kunci : *model; manajemen transformatif; pondok pesantren.*

Pendahuluan

Pesantren adalah sistem pendidikan lokal Islam tertua di Indonesia hasil asimilasi sistem pendidikan Hindu, Buddha, dan Kapitan yang telah ada sejak walo songo atau sebelum kemerdekaan (Sunnyoto, 2014: 358). Berdasarkan penelitian pendahuluan dengan metode kualitatif oleh peneliti (januari-maret 2013) pesantren merupakan lembaga pendidikan yang menjangkau seluruh lapisan masyarakat baik lapisan kelas atas, kelas menengah, maupun kelas bawah dengan pembelajaran dua puluh empat jam/sehari semalam dengan metode pondok atau santri menginap. Pesantren dalam perjalanan sejarahnya mengalami berbagai penyesuaian dengan perubahan pendidikan yang ada di Indonesia. Pada awalnya pesantren sangat tergantung pada pemimpinnya yang sering disebut kiai baik secara pola manajemen maupun materi dan kualitas lulusan yang sering disebut dengan pesantren salafiyah, materi yang diajarkan adalah terkait dengan agama Islam dan dengan penulisan arab pegon sehingga lulusannya menjadi seorang yang ahli agama dan bekerja sebagai wiraswasta tidak untuk menyuplai pegawai pemerintahan atau di instansi pemerintah seperti tujuan pada lulusan sekolah yang didirikan oleh kolonial belanda, pesantren dengan pola seperti ini seperti pesantren API Tegalrejo dan Kwagean Kediri.

Selanjutnya, seiring perkembangan pendidikan di Indonesia era kemerdekaan, pesantren menyesuaikan dengan membuka kelas pendidikan formal atau pendidikan yang digagas oleh pemerintah dengan pola pembelajaran di kelas dengan materi umum dan agama, sehingga pesantren selain mengajarkan materi agama juga mengajarkan materi umum di kelas dan sekolahan (Dhofier, 2009: 65). Materi agama berbasis kitab dengan bahasa Arab diajarkan di masjid atau musala pesantren ataupun di kediaman kiai, sehingga lulusannya selain mahir ilmu agama juga mahir dalam ilmu umum, karena pesantren dilengkapi dengan pendidikan formal MI, MTS, MA, dan PTAI, sehingga lulusannya mampu berkiprah di semua aspek kehidupan kebangsaan baik di masyarakat sebagai tokoh agama maupun di instansi pemerintahan. Pondok pesantren dengan pola seperti ini disebut pesantren modern, pesantren dengan pola seperti ini adalah Tebuireng Jombang dan Pesantren Krapyak Yogyakarta.

Pesantren berdasarkan penelitian pendahuluan Januari-Maret (2013) disebut modern karena menerapkan manajemen modern dan materi yang bersifat internasional atau tidak mengacu pada materi tradisi pesantren dan materi dari pemerintah Indonesia, mengadakan muadalah atau persamaan ijazah dengan sekolah diluar negeri, menggunakan bahasa internasional Arab-Inggris dalam keseharian interaksi santri (sebutan bagi peserta didik di pesantren), tidak tergantung pada pimpinan atau kiai dan mempunyai standar pada setiap aspek kualitas pendidikannya, ijazahnya diakui setara

dengan sekolah pada levelnya oleh pemerintah Indonesia sehingga dapat digunakan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, pesantren dengan pola ini seperti pada Pondok Pesantren Modern Gontor Ponorogo dan semua cabangnya. Ketiga model pesantren tersebut mempunyai persamaan yakni merespon kebutuhan masyarakat terkait pendidikan dan tetap berbasis pada budaya masyarakat setempat, sehingga lembaga pesantren tidak terasing dari masyarakat.

Manajemen pesantren berdasar penelitian pendahuluan Januari-Maret (2013) di pesanten yang ada di Kediri (Kwagean, Summersari, Kencong, Ringgin Agung, Gontor III, Lirboyo, Darul Falah), Jombang (Denanyar Mambaul Maarif, Tambak Beras Bahrul Ulum, Darul Ulum Peterongan, Tebu Ireng), dan Yogyakarta (Nurul Ummah) dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yakni: pertama, pesantren tradisional yang manajemen terpusat pada pemimpin atas/Kiai secara dominan. Dengan demikian, proses pendidikan tergantung pada pimpinan, ketika pimpinan pesantren meninggal dunia dan pengantinya tidak mempunyai kompetensi yang setara minat pendaftar untuk belajar akan turun atau bahkan pondok pesantren tersebut akan tutup dan hal ini banyak terjadi di Jawa Timur. Kedua, pesantren modern yang manajemen pesantrennya telah menerapkan sistem baku yang dijalankan sesuai level masing masing beserta konsekuensi sistem.

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif pendahuluan (Januari-Maret 2013) pondok pesantren di Kediri, Jombang, yogyakarta dengan pola pendidikan 24 jam penuh dengan pengawasan juga mempunyai permasalahan dilihat dari manajemennya yang dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yakni: pertama, pesantren tradisional yang manajemen tersentral pada pemimpin secara dominan (seperti Ringgin Agung Kediri, Kapu Kediri, Kencong Kediri). Pada pesantren proses pendidikan tergantung pada pimpinan, ketika pimpinan pesantren meninggal dunia dan penggantinya tidak mempunyai kompetensi yang setara minat pendaftar untuk belajar akan turun atau bahkan pondok pesantren tersebut akan tutup dan hal ini banyak terjadi di Jawa Timur. Kedua, pesantren modern yang manajemen pesantrennya telah menerapkan sistem manajemen baku yang cenderung tidak memasukkan budaya lokal pada materi pembelajaran pesantren (seperti Darussakam Gontor III Kediri) sehingga kurang menggali potensi daerah secara menyeluruh selain juga biaya yang mahal sehingga hanya bisa diakses oleh kalangan menengah atau kalangan atas dalam hal perekonomian. Pada kenyataannya sulit menemukan pesantren yang tradisional secara total ataupun pesantren modernis, hal ini disebabkan perkembangan pesantren sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Pondok pesantren di Indonesia dari pertumbuhan dan perkembangannya memiliki perjalanan intelektual yang bisa dilacak sampai saat ini dengan beberapa model keilmuan berdasarkan kurikulumnya (Bruinessen, 2012:85, Zamakhsyari, 2011: 18). Pertama, pesantren yang berciri khas pengajian kitab. Hal ini dikarenakan masa awal penyebaran agama Islam yang dimulai pada abad ke-15 oleh Wali Sanga. Kedua, pesantren kitab dan tarekat. Hal ini disesuaikan di masa penjajahan Belanda pada abad 18. Ketiga, adalah pesantren Alquran yang berfokus pada hafalan ayat suci Alquran. Perkembangan pesantren selanjutnya abad 19 adalah perpaduan model dari ketiga pesantren ini kitab, tarekat, dan Quran ditambah penyesuaian sekolah formal yang dikenalkan oleh penjajah Belanda. Selanjutnya Masyud (2005: 5) mengklasifikasikan pesantren dilihat dari bentuk-bentuk pendidikan yang diselenggarakan menjadi empat macam, yakni: pesantren dengan pendidikan formal kurikulum nasional seperti pesantren Tebuireng, pesantren dengan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah seperti Gontor, pesantren yang mengajarkan ilmu agama dalam bentuk madrasah diniyah seperti Summersari Kediri, pesantren sebagai tempat pengajian kitab Raudlatul Muhtadhin Kediri. Model awal perpaduan (kurikulum alquran, kitab, dan tarekat) bisa dilihat pada

pesantren di daerah Jombang yang mendapat julukan kota santri karena perkembangan dan perpaduan serta kebesaran pesantrennya. Selain di Jombang banyak juga pesantren besar dengan pola perpaduan berbagai model pesantren, salah satunya yaitu Pondok Pesantren Krapyak Yogyakarta.

Pesantren Krapyak berdasarkan penelitian Djunaidi (2001) diambil dari nama daerah tempat pesantren tersebut didirikan pada tahun 1910. Nama awal Pesantren Krapyak adalah pesantren Al Munawwir yaitu nama dari pendirinya, Kiai Munawwir. Model kurikulum awal pesantren ini khusus menghafal Alquran dan kitab klasik ilmu-ilmu Alquran dengan metode pengajaran klasik: menghafal Alquran, mengaji kitab kuning, model sorogan, bandongan, halaqah, perkembangan selanjutnya adalah di tahun 1980 an pesantren Krapyak mendirikan sekolah nonformal yakni: Madrasah Huffadz, Madrasah Salafiyah 1-4, dan Mahad Aly. Perkembangan selanjutnya, yaitu di tahun 1990 an pesantren Krapyak mengembangkan lembaga pendidikan formal Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan di tahun 2000 an telah mengembangkan sekolah formal Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Sekolah Menengah Kejuruan. Jumlah santri pesantren Krapyak yang bermukim/tinggal di pondok tahun 1990 an hingga sekarang tidak pernah kurang dari angka 2000 an santri dan semakin meningkat hingga tahun 2019.

Berdasarkan penelitian pendahuluan (januari-maret 2013) Pondok Pesantren Krapyak banyak meluluskan santri yang juga mengembangkan pesantren di daerah mereka masing-masing, misalnya: angkatan pertama dan kedua pesantren yakni tahun 1910 sampai 1980 an yakni: Kiai Arwani Kudus dengan Pesantren Yanbu'ul Quran, Kiai Aziz Mashury Denanyar Jombang dengan Pesantren al Aziziyah, Kiai Warson Munawwir pengarang Kamus al Munawwir, Kiai Azhari pengasuh Pesantren Nurul Ummah Kota Gede, dan mayoritas Kiai besar adalah lulusan Krapyak misalnya Kiai Ashari Abta, Kiai Nawawi Ngrukem, dan lain sebagainya. Lulusan angkatan ketiga 2000 an adalah para santri mahasiswa yang artinya selain menjadi santri sejak Madrasah Tsanawiyah/Sekolah Menengah Pertama mereka akan melanjutkan ke jenjang Madrasah Aliyah sampai melanjutkan di Perguruan Tinggi di Yogyakarta.

Pesantren Al Munawwir Krapyak mengalami transformasi manajemen dari tradisional menjadi manajemen modern yang dimulai ketika pimpinan pesantren dipegang oleh Kiai Ali Maksum yang merupakan anak mantu dari Kiai Munawwir dikarenakan putra-putra Kiai Munawwir masih kecil. Pada era kepemimpinan Kiai Ali Maksum ini sekolah mulai dikembangkan yang tadinya hanya terkait Alquran dan Ulumul Quran/ilmu-ilmu untuk memahami Alquran, seperti Ilmu Tafsir, Bahasa Arab, Nahwu, Sharaf, Ilmu Hadis, Ilmu Tajwid, Ilmu Balaghah, ke arah manajemen madrasah huffadz, madrasah diniyah hingga pada manajemen sekolah umum, sehingga selain keilmuan agama tekstual terkait Alquran, fikih, bahasa Arab, tafsir, ditambah dengan keilmuan agama kontekstual umum seperti Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, IPS, IPA, matematika. Selanjutnya dibentuklah Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak atas inisiasi keluarga keturunan Kiai Ali Maksum agar lebih fokus pengembangan pondok pesantren dengan manajemen dan pengembangan lembaga pendidikan yang lebih luas kearah Madrasah Tsanawiyah Ali Maksum dan Madrasah Aliyah Ali Maksum yang berintegrasi dengan pesantren di tahun 2016 dibuka model manajemen terpisah antara di sekolah dengan di pondok yakni dengan dibukanya SMP Ali Maksum dan SMA Ali Maksum, sedangkan Universitas Alma Ata merupakan inisiatif dari keluarga Kiai Ali Maksum namun tidak di bawah Yayasan Ali Maksum. Hal inilah yang menjadi ketertarikan peneliti untuk mengembangkan model manajemen transformatif yang berjalan di Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak sebagai solusi permasalahan manajemen pada pondok pesantren yang

tidak mampu bertahan atau berkembang mengikuti perkembangan dan tuntutan zaman serta dapat mengakomodasi semua kalangan dan kearifan lokal.

Metode Penelitian

Model penelitian dan pengembangan ini mengikuti model Borg&Gall (1983) yang dikembangkan Sugiyono (2015: 451), model ini digunakan karena memiliki langkah-langkah sistematis dan sesuai dengan fleksibilitas keilmuan manajemen pendidikan, dengan uji pendapat ahli (konsultasi ahli/*judgment* ahli) dan praktisi. Perincian langkah-langkah penelitian dan pengembangan adalah sebagai berikut.

1. Penelitian terhadap produk yang telah ada. Mengkaji produk yang telah ada untuk mengetahui spesifikasi, kelebihan dan kekurangan.
2. *Study* literatur dan penelitian lapangan. Studi literatur dan penelitian lapangan ini untuk menyempurnakan kekurangan hasil pengkajian produk yang telah ada.
3. Perencanaan pengembangan produk.
4. Pengujian internal desain. Pengujian internal desain ini berdasarkan pendapat ahli yang sesuai dengan rancangan desain (bergelar doktor) dan praktisi (biasa memakai produk desain).

Subjek Coba

Penelitian akan mengambil subjek prototipe pada manajemen di Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak Yogyakarta, yakni: ketua pimpinan tinggi yayasan, pimpinan menengah yayasan, kepala sekolah yang ada di bawah Yayasan Ali Maksum, dan pelaksana manajemen. Kriteria responden adalah sebagai berikut: pengasuh, pengurus yang faham dengan manajemen minimal bergelar S1 atau pendidik di pesantren dengan prioritas pengasuh dan pengurus.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

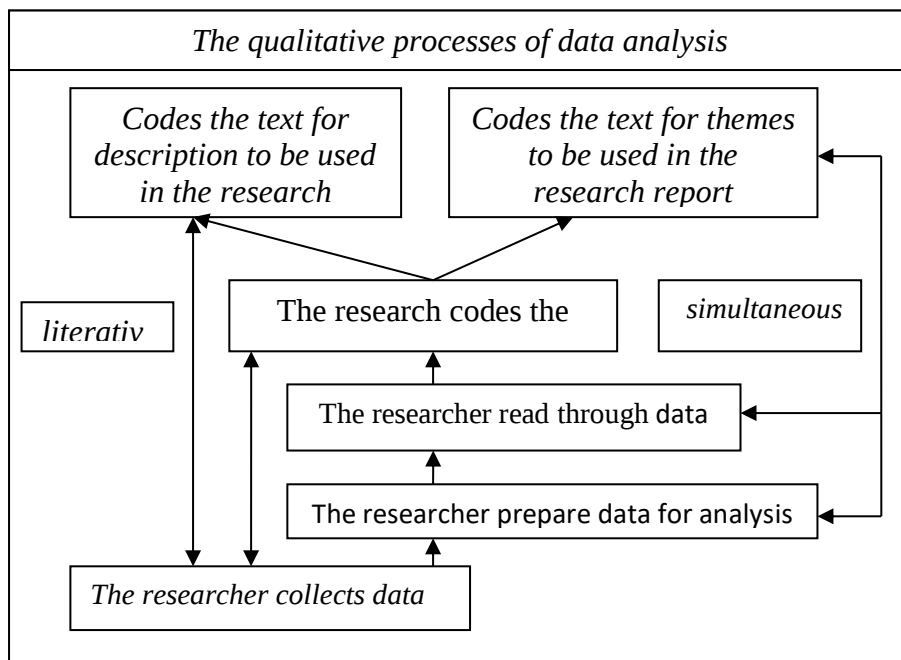
teknik pengumpulan data menggunakan metode kualitatif dengan peneliti sendiri (*human instrument*) sebagai instrumen teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, observasi berpartisipatif, dan dokumentasi (Bogdan & Biklen, 1982: 73). Pertama, wawancara yang digunakan adalah wawancara dengan sistem terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara dan juga wawancara tidak terstruktur. Kedua, observasi dilakukan secara langsung dan peneliti terlibat dalam proses yang diteliti di tempat penelitian. Peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena-fenomena yang diteliti. Ketiga, dokumentasi peneliti gunakan untuk menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar/elektronik yang bersifat umum dan catatan pribadi subyek penelitian.

Keabsahan data menggunakan metode: *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas) (Sugiyono, 2011: 364). Uji kredibilitas data menggunakan metode: triangulasi, diskusi teman ahli, peningkatan ketekunan, dan member cek (Sugiyono, 2011: 366).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan dua model kualitatif (Sugiyono, 2013: 29), yakni: Analisis data kualitatif dilakukan secara simultan/terus menerus (*countinuous-analysis*) ketika pengumpulan data (*field data analysis*) dan setelah pengumpulan data (*after field data analysis*) (Bogdan and

Biklen, 1982: 146). Analisis ini sejalan dengan analisis data kualitatif Creswell (2008: 244) seperti yang ditunjukkan dalam gambar 1 di bawah ini.

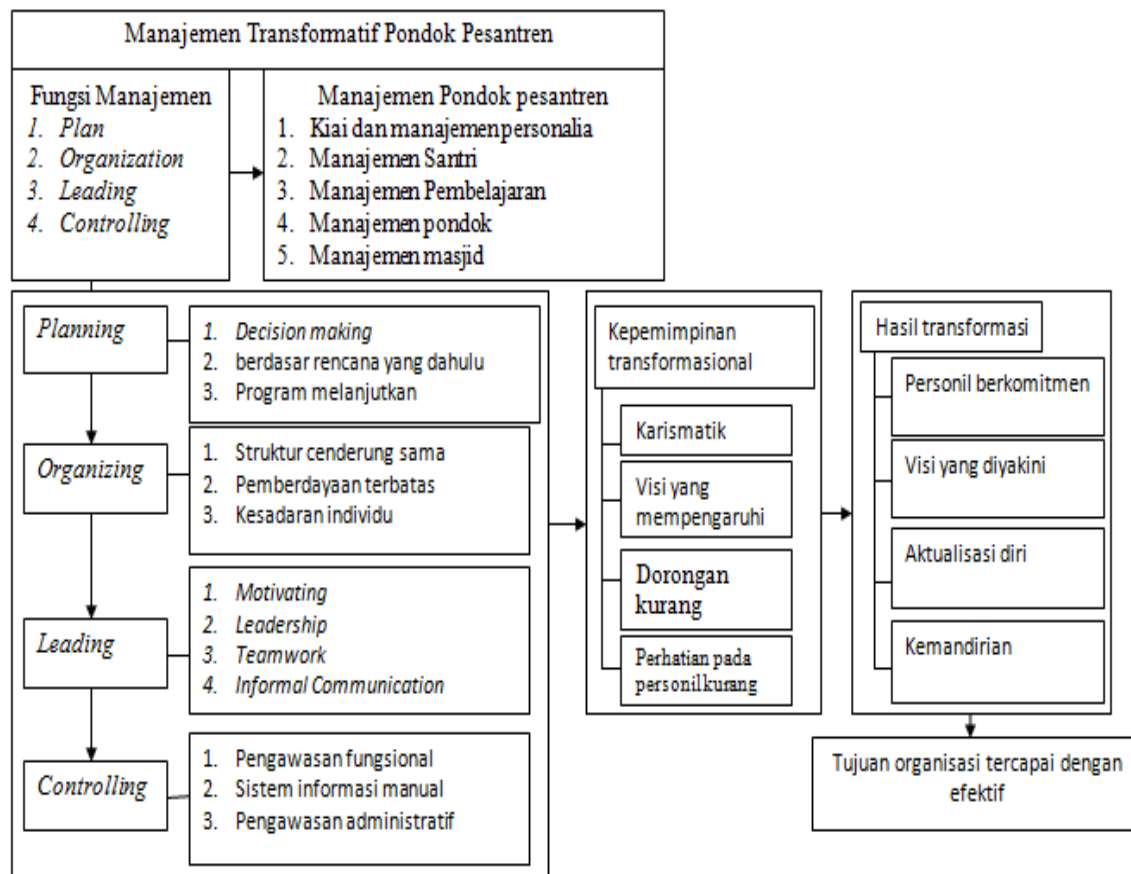


Gambar 1. Analisis Data Kualitatif Creswell (2008: 244)

Data dianalisis ketika masih di lapangan dan setelah di lapangan yang dilakukan secara simultan hingga titik data jenuh (homogenitas data).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Model manajemen transformatif Yayasan Ali Maksum dan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan) pada elemen pesantren (manajemen personalia, manajemen santri, manajemen kurikulum, manajemen pondok, manajemen kelembagaan, manajemen masjid dan hubungan masyarakat, serta fungsionalisasi elemen pesantren) secara transformatif dengan tiga karakteristik, yakni: pertama, cita-cita yang mempengaruhi (*idealized influence*). Kedua, *inspired motivation* (keteladanan). Ketiga, perhatian keindividu (kesadaran) akan ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 10. Model Lapangan Model Manajemen Transformatif Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak

Fungsi manajemen

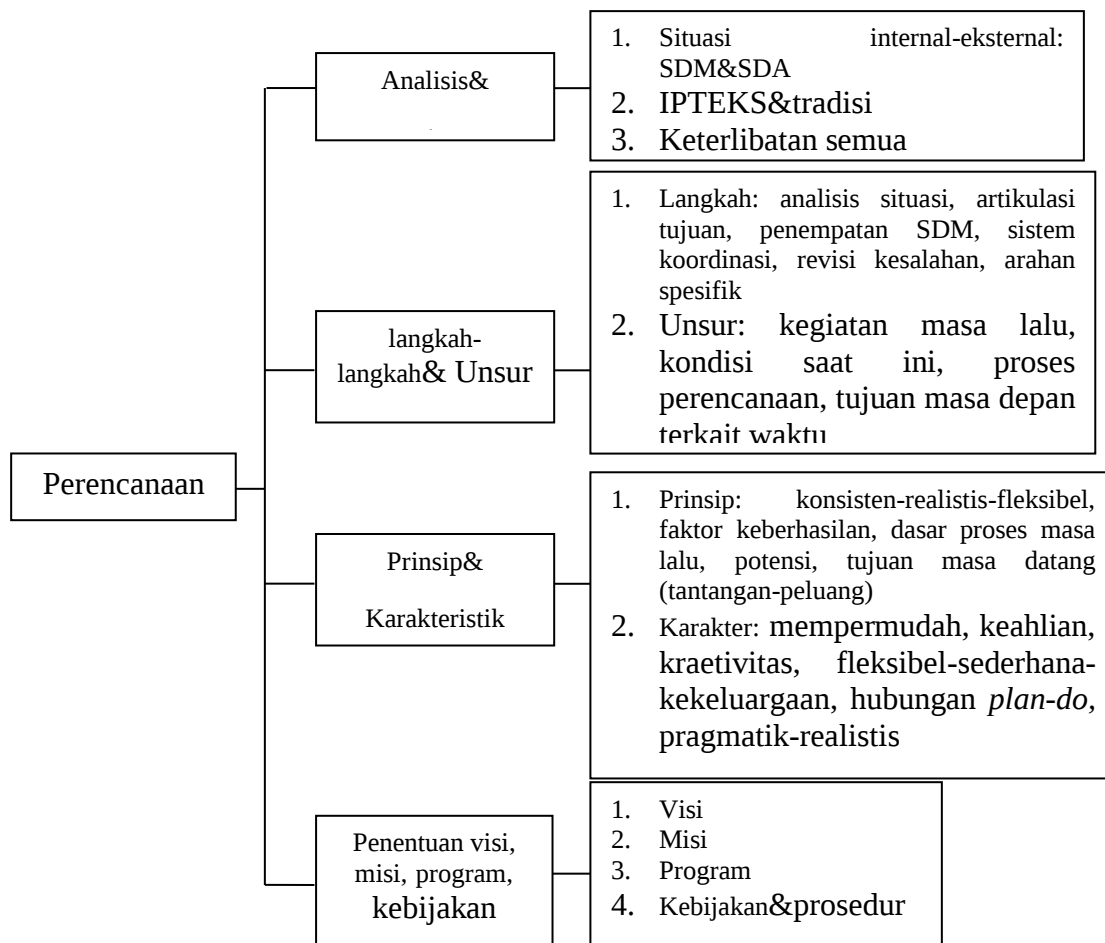
1. Perencanaan

Perencanaan secara umum berdasar dan melanjutkan program yang sebelumnya didalamnya terdapat tiga karakteristik transformatif yang belum dimaksimalkan, yakni: pertama, cita-cita yang mempengaruhi (*idealized influence*). Kedua, *inspired motivation* (motivasi yang menginspirasi). Ketiga, perhatian keindividu (kebutuhan individu). Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak memiliki aspek perencanaan sebagai berikut: pertama, analisis persiapan yang terdiri dari:

- Analisis dan persiapan situasi internal dan eksternal (sumberdaya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA)).
- Analisis dan persiapan ilmu pengetahuan teknologi dan seni (IPTEKS) dan tradisi pondok pesantren.
- Analisis dan persiapan untuk melibatkan semua anggota dalam Yayasan.

Kedua, langkah-langkah dan unsur. Langkah: analisis situasi, artikulasi tujuan, penempatan SDM, sistem koordinasi, revisi kesalahan, arahan spesifik. Unsur: kegiatan masa lalu, kondisi saat ini, proses perencanaan, tujuan masa depan terkait waktu. Ketiga, prinsip dan karakteristik. Prinsip: konsisten-realistis-fleksibel, faktor keberhasilan, dasar proses masa lalu, potensi, tujuan masa datang (tantangan-peluang). Karakter: mempermudah, keahlian, kreativitas, fleksibel-sederhana-kekeluargaan, hubungan *plan-do*, pragmatik-realistis. Keempat, Penentuan visi, misi,

program, kebijakan, dan prosedur. Keterangan perencanaan transformatif Yayasan Ali Maksum akan diperjelas dengan gambar di bawah ini:



Gambar 3. Pengembangan Model Perencanaan Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak

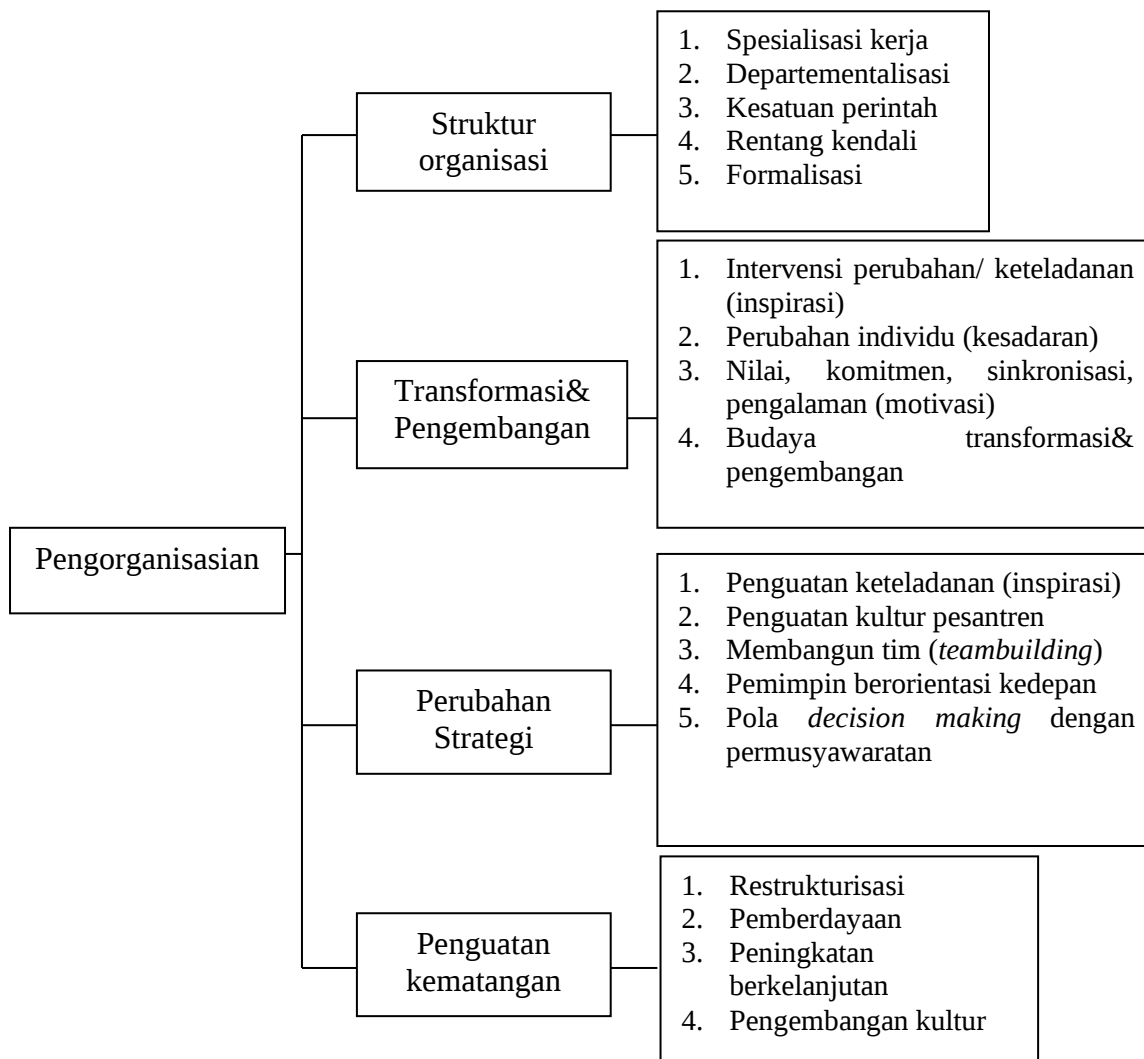
2. Pengorganisasian

Pengorganisasian transformatif dengan tiga karakteristik (yakni: pertama, cita-cita yang mempengaruhi (*idealized influence*). Kedua, *inspired motivation* (keteladanan). Ketiga, perhatian pada individu. Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak memiliki aspek sebagai berikut: pertama, Struktur organisasi yang didalamnya terdapat: spesialisasi kerja, departementalisasi, kesatuan perintah, rentang kendali, dan formalisasi. Kedua, transformasi&pengembangan terdiri dari:

- a) Intervensi perubahan/ keteladanan (inspirasi)
- b) Perubahan individu (kesadaran)
- c) Nilai, komitmen, sinkronisasi, pengalaman (motivasi)
- d) Budaya transformasi& pengembangan organisasi

Ketiga, Perubahan strategi yang terdiri dari: penguatan keteladanan (inspirasi), penguatan kultur pesantren, membangun tim (*teambuilding*), pemimpin berorientasi kedepan, pola *decision making* dengan permusyawaratan. Keempat, penguatan kematangan yang terdiri dari:

restrukturisasi, pemberdayaan, peningkatan berkelanjutan, dan pengembangan kultur. Penjelasan tentang pengorganisasian ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



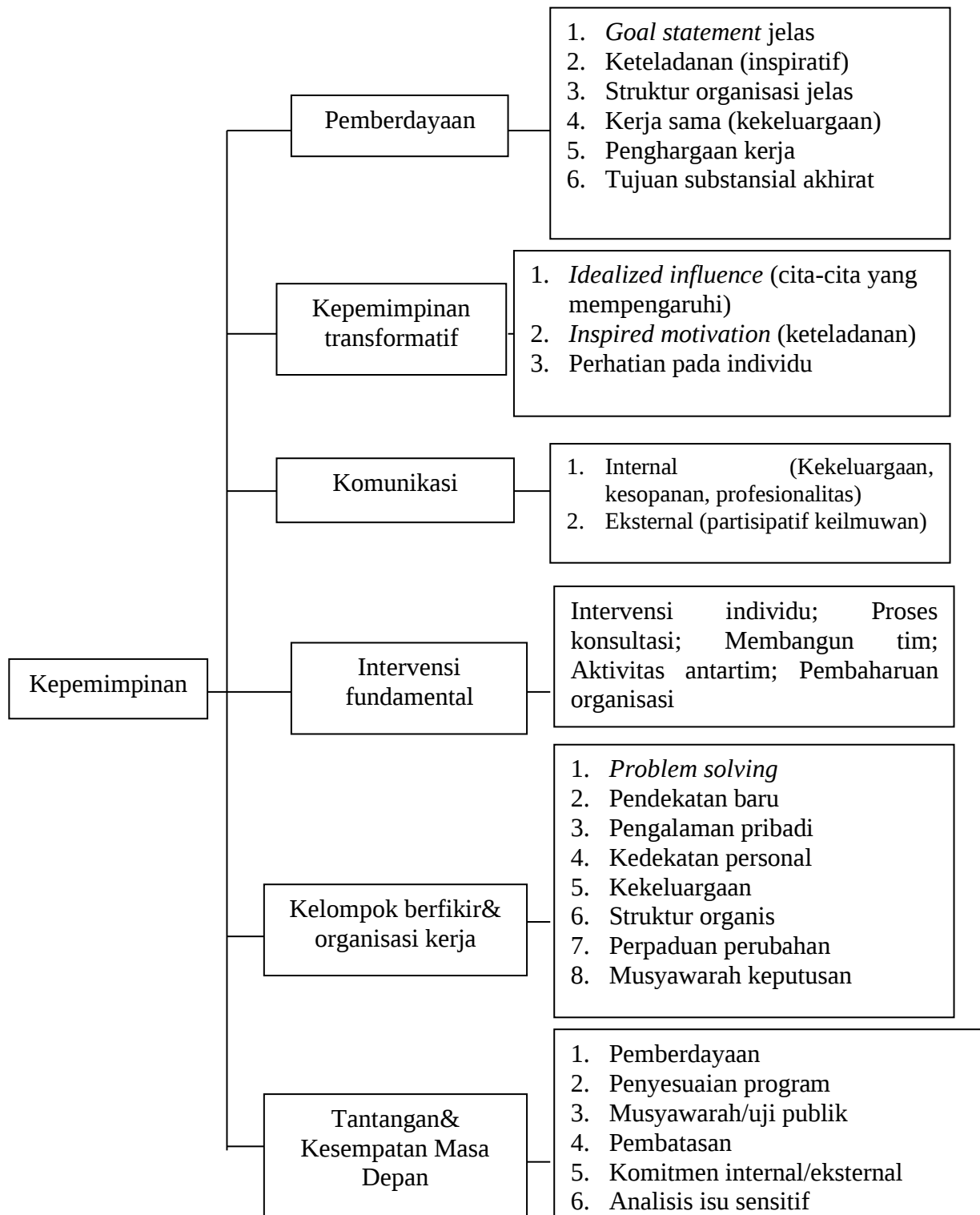
Gambar 4. Pengembangan Model Pengorganisasian
Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan menggerakkan bawahannya atau rekanya dalam mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama (Mustajib 2021). Kepemimpinan transformatif dengan tiga karakteristik (yakni: pertama, cita-cita yang mempengaruhi (*idealized influence*). Kedua, *inspired motivation* (keteladanan). Ketiga, perhatian pada individu (kesadaran)) Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak memiliki aspek sebagai berikut: Pertama, Pemberdayaan terdiri dari: *goal statement* jelas, keteladanan (inspirasi), struktur organisasi jelas, kerja sama (kekeluargaan), penghargaan kerja, dan tujuan substansial akhirat. Kedua, Kepemimpinan transformatif terdiri dari *idealized influence* (cita-cita yang mempengaruhi), *inspired motivation* (keteladanan), dan perhatian pada individu.

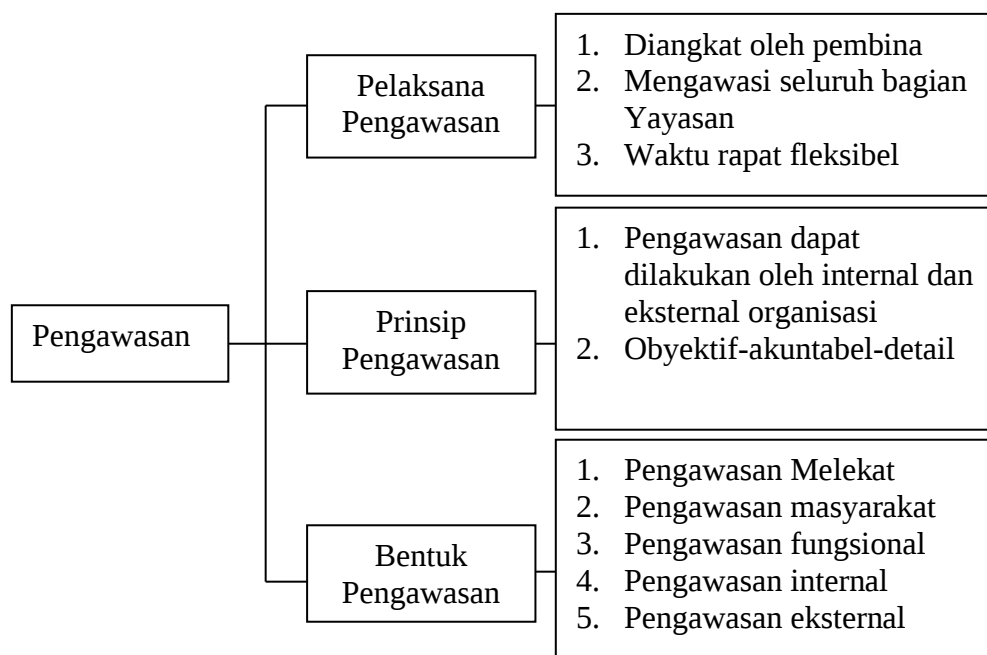
Ketiga, Komunikasi terdiri dari komunikasi internal (kekeluargaan, kesopanan, profesionalitas) dan komunikasi eksternal (partisipatif keilmuan). Keempat, intervensi

fundamental yang terdiri dari: intervensi individu, proses konsultasi, membangun tim, aktivitas antar tim, dan pembaharuan organisasi. Kelima, kelompok berfikir&organisasi kerja terdiri dari: *problem solving*, pendekatan baru, pengalaman pribadi, kedekatan personal, kekeluargaan, struktur organis, perpaduan perubahan, dan musyawarah untuk memutuskan. Keenam, tantangan&kesempatan masa depan terdiri dari: pemberdayaan, penyesuaian program, musyawarah/uji publik, pembatasan kewenangan, komitmen internal/eksternal, analisis isu sensitif, diskusi&persetujuan fleksibel, pergantian model variabel, dan keteladanan. Penjelasan tentang kepemimpinan ditunjukkan pada gambar berikut.



4. Pengawasan

Pengawasan transformatif dengan tiga karakteristik, yakni: pertama, cita-cita yang mempengaruhi (*idealized influence*), kedua, *inspired motivation* (keteladanan), ketiga, perhatian pada kebutuhan individu. Pengawasan Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak memiliki aspek sebagai berikut: Pertama, pelaksana pengawasan dengan keterangan sebagai berikut: diangkat oleh pembina, mengawasi seluruh bagian yayasan, dan waktu rapat fleksibel. Kedua, prinsip pengawasan adalah pengawasan dapat dilakukan oleh internal dan eksternal organisasi serta bersifat objektif-akuntabel-detail. Ketiga, bentuk pengawasan terdiri dari: pengawasan melekat, pengawasan masyarakat, pengawasan fungsional, pengawasan internal, dan pengawasan eksternal. Penjelasan tentang pengawasan ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



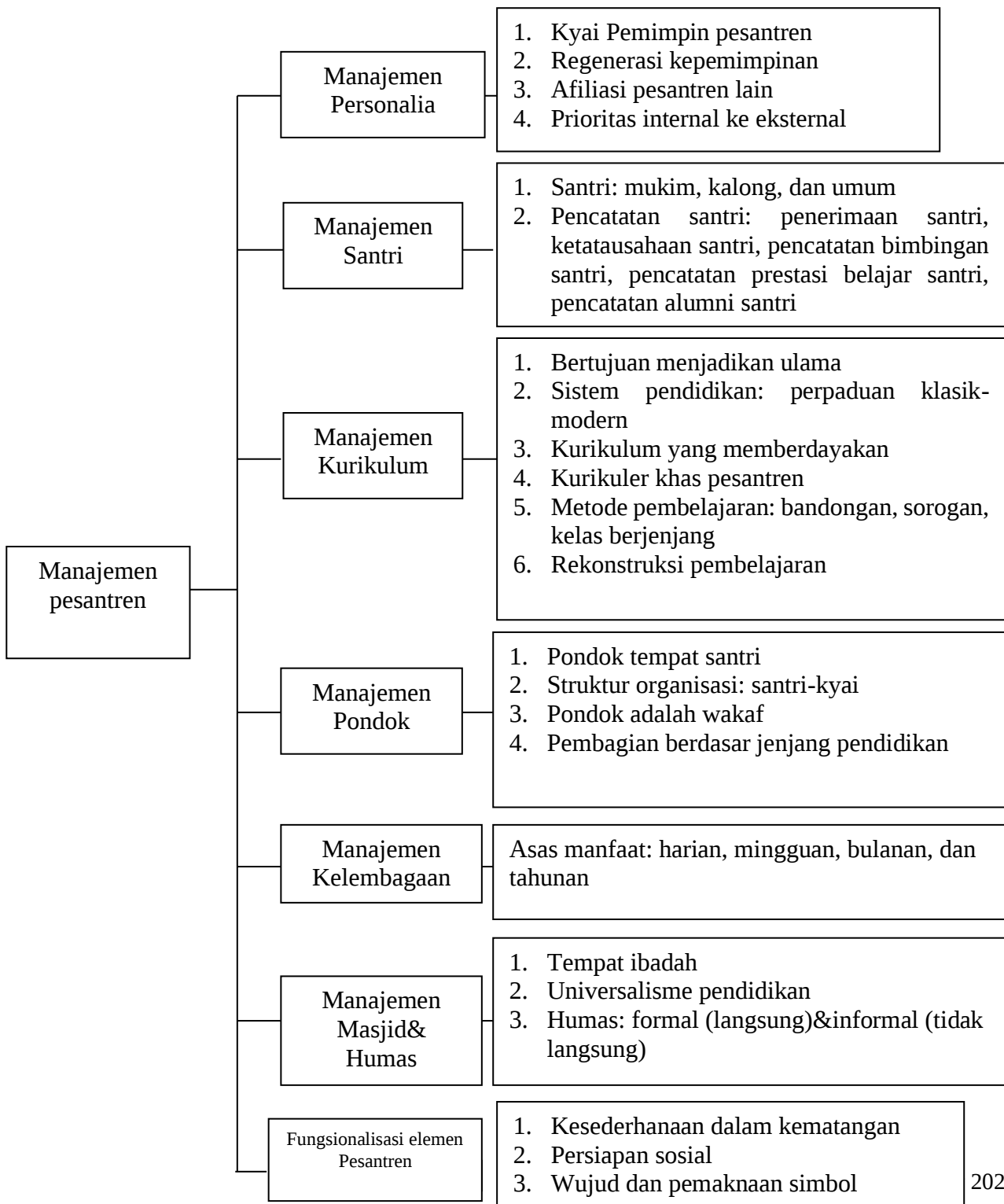
Gambar 6. Pengembangan Model Pengawasan Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak

5. Manajemen elemen pesantren

Perencanaan transformatif dengan tiga karakteristik, yakni: pertama, cita-cita yang mempengaruhi (*idealized influence*), kedua, *inspired motivation* (keteladanan), ketiga, perhatian keindividu (kesadaran). Manajemen Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak memiliki aspek sebagai berikut.

Pertama, manajemen personalia terdiri dari: kiai pemimpin pesantren, regenerasi kepemimpinan, afiliasi pesantren lain, dan prioritas internal ke eksternal. Kedua, manajemen santri dengan perincian sebagai berikut: pembagian model santri, yakni: mukim, kalong, dan umum. Pencatatan santri: penerimaan santri, ketatausahaan santri, pencatatan bimbingan santri, pencatatan prestasi belajar santri, pencatatan alumni santri. Ketiga, manajemen kurikulum yang terdiri dari: kurikulum bertujuan menjadikan ulama, sistem pendidikan perpaduan klasik-modern, kurikulum yang memberdayakan, Kurikuler khas pesantren, metode pembelajaran menggunakan bandongan, sorogan, kelas berjenjang, dan rekontruksi pembelajaran.

Keempat, manajemen pondok dengan penjelasan sebagai berikut: pondok tempat santri, struktur organisasi berjenjang dari santri hingga Kiai, pondok adalah wakaf, dan pembagian berdasar jenjang pendidikan. Kelima, manajemen kelembagaan dengan asas manfaat dengan jadwal harian, jadwal mingguan, jadwal bulanan, dan jadwal tahunan. Keenam, manajemen Masjid&Humas dengan perincian sebagai berikut: masjid sebagai tempat ibadah, universalisme pendidikan pesantren, humas terbagi menjadi dua model, yakni: formal (langsung)&informal (tidak langsung). Ketujuh, fungsionalisasi elemen pesantren terdiri dari: kesederhanaan dalam kematangan, persiapan sosial, dan wujud dan pemaknaan simbol. Penjelasan manajemen elemen pesantren ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka model manajemen transformatif yang berjalan di Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak terdiri atas fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengerakan, dan pengawasan) yang diterapkan pada elemen pondok pesantren (manajemen personalia, manajemen santri, manajemen kurikulum, manajemen pondok, manajemen kelembagaan, manajemen masjid dan hubungan masyarakat, serta fungsionalisasi elemen pesantren). Pelaksanaan manajemen tersebut dilakukan secara transformatif dengan tiga karakteristik, yakni: pertama, cita-cita yang mempengaruhi (*idealized influence*). Kedua, *inspired motivation* (keteladanan). Ketiga, perhatian keindividu (kesadaran).

Daftar Pustaka

- Aminuddin, M.Y. (September 2017). *Model kepemimpinan transformatif (kajian kepemimpinan transformatif di lembaga pendidika islam)*. Al Hikmah, Jurnal Studi Keislaman, 7-2.
- Arifin, Z. (2015). Kepemimpinan kiai dalam ideologisasi pemikiran santri di pesantren-pesantren salafiyah mlangi yogyakarta. Jurnal IAIN Salatiga, 9-1.
- Avolio, B. J., et.al, (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 459.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., et al. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bigney Wilner, Kate & Wiber, Melanie & Charles, Anthony & Kearney, John & Landry, Melissa & Wilson, Lisette. (2012). Transformative learning for better resource management: the role of critical reflection. *Journal of Environmental Planning and Management - J Environ Plan Manag.* 55. 1-17. 10.1080/09640568.2011.646679.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. USA: Allan and Bacon Press.
- Bokova, I. (2014). *Diverse Societies, Inclusive, Democracies: New Skills for a Sustainable World*. Unesco, 13.
- Borg, W. L., & Gall, M. D. (1983). *Educational research: an introduction*. USA: Longman.
- Burke, W.W. (2011). *Organizations change: theory and practice*. USA: Sage.
- Barton, G. (2004). *Biografi Gus Dur: The authorized biography of Abdurrahman Wahid*. (Terjemahan Lie Hua). Yogyakarta: LKiS.
- Bahagijo, S. (2006). *Globalisasi menghempas indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Bass, B.M & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. (2th ed). New jersey: Lawrence.
- Brunnquell, Claudine & Brunstein, Janette. (2018). *Sustainability in Management Education: Contributions from Critical Reflection and Transformative Learning*. Metropolitan Universities. 29. 10.18060/21466.
- Burke, C. (2010). About looking: vision, transformation, and the education of the eye in discourses of school renewal past and present. *British Educational Research Journal*, 36, 65 – 82.
- Cranton, P. (1996). *Professional development as transformative learning*. San Fransisco: Jossey Bass
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating and qualitative research*. (3th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Cecil, R. D & Rothwell, W. J. (2005). Next generation management development. USA: McGrawhill.
- Caldwell, Cam & Anderson, Verl. (2018). Human resource management. A Transformative Approach.
- Cuming, T. G. & Worley, C. G. (2001). Organization change and development. USA: Thompson Learning.
- Djunaidi A. Syakur. (2001). Sejarah dan perkembangan pondok pesantren al munawwir krapyk yogyakarta. Yogyakarta: PP Al Munawwir.
- Damanhuri, A., et.al, (2013). Inovasi Pengelolaan Pesantren dalam Menghadapi Persaingan di Era Globalisasi. Jurnal Ta'dibuna, 2- 35.
- Dhofier, Z. (1994). Tradisi pesantren: studi tentang pandangan hidup kyai. Jakarta: LP3ES.
- _____. (2011). Tradisi pesantren: studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan indonesia. Jakarta: LP3ES.
- _____. (2009). Tradisi pesantren: memadu modernitas untuk kemajuan bangsa. Jilid 1. Yogyakarta: Pesantren Nawasea Press.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., et. al. (2004). Transformational leadership and team performance. Journal of Organizational Change Management, 17, 177-193.
- Easton, G. S. & Rosenzweig, E. D. (2015). Team Leader Experience in Improvement Teams: A Social Networks Perspective. Journal of Operations Management.52.
- French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A., (Ed). (2000). Organizational development and transformation. USA: McGrawhill.
- FOKKUS BABINROHIS, ICMI, YKAM. (2004). Pedoman manajemen masjid. Jakarta.
- Gibson, J.L, Ivancevic, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). Organizations: behavior, structure, processes. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Griffin, R. W. (1990). Management. (3rd ed). New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- _____. (2016). Fundamentals of management. (8rd ed). Canada: Cengage Learnig.
- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research. 62, 461 – 473.
- Hakim, A (Ed.). (2006). Biografi k.h. m. mubasyir mundzir: pendiri pesantren ma'unah sari bandar kidul kediri. Kediri: Ma'unah Sari.
- Halim, A. (Ed.). (2005). Manajemen pesantren. Yogyakarta: LkiS.
- Hermiono, A. (2014). Kepemimpinan pendidikan di era globalisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Handoko, H. (2003). Manajemen (2rd ed). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). Educational administration: theory, research, and practice. (6rd ed). Singapore: McGraw Hill.
- Hornby, A.S. (2003). Oxford advanced learner's dictionary of current english. (6rd ed). New york: Oxford University press.
- Ibrahim. (2000). Petunjuk menjadi cendekiawan muslim. (Terjemahan Umar Ali Chasan). Semarang: Toha Putra.
- IPDC. (2015). Strengthening the Contribution of Media For a Future of Sustainable Development. Unesco, 10.

- Jalal, F. (2001). Reformasi pendidikan: dalam konteks otonomi daerah. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525 – 544.
- Kawakami, Kaori. (2012). Understanding World Heritage in Asia and the Pacific. Unesco, 101.
- Linda, A. S. (november 2013). Manajemen bimbingan dan konseling di SMAN 4 Yogyakarta. *jurnal akuntabilitas manajemen pendidikan*. 1- 2. 190-204.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A., C. (2000). Educational administration: concepts and practices. (3rd ed). Belmont: Thompson Learning.
- Makmun, Dadang. (2015). Supply Chain management: Memangkas Rantai Bisnis Pengadaan. Inpower, 8.
- Melcher, A. J. (1994). Struktur dan Proses Organisasi. Jilid 2. (terjemahan A. Hasymi. A). Jakarta: Rhineka Cipta.
- Melton, T. (2005). The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking Has To Offer The Process Industries. *Journals of Icheme*. 672.
- Miles, R. E. (1975). Theories of management: implication for organizational behavior and development. Tokyo: McGraw Hill.
- Madjid, N. (1997). Bilik-bilik pesantren: Sebuah potret perjalanan. Jakarta: Paramadina.
- Masyhud, S., & Khusnurdilo. (2005). Manajemen pondok pesantren. Jakarta: Diva Pustaka.
- Nafi', M. D. (Ed). (2007). Praksis pembelajaran pesantren. Yogyakarta: LkiS.
- Moglia, Magnus & Cook, Stephen. (2019). Transformative Approaches for Sustainable Water Management in the Urban Century. *Water*. 11. 1106. 10.3390/w11051106.
- Muff, Katrin. (2015). Action Research as a Transformative Force in Management Education: Introducing the Collaboratory. *Building Sustainable Legacies: The New Frontier Of Societal Value Co-Creation*. 2015. 10.9774/GLEAF.8901.2015.ma.00009.
- Mustajib. 2021. "Gaya Kepemimpinan Ketua Forum Musyawirot Pondok Pesantren Ishlahiyyatul Asroriyyah." *Tafhim Al-'Ilmi* 12 (2): 226–40. <http://ejournal.kopertais4.or.id/madura/index.php/tafhim/article/view/4254>.
- Ma'had Tahfidh Yanbu'ul Quran. (2014). Alquran dan Terjemahannya. Kudus: CV Mubarakatan Toyyibatan.
- Noguchi, F., et.al, (2015). Lifelong Learning for Sustainable Development. Unesco, 44.
- Okayama Commitment. (2014). Promoting ESD beyond DESD through Community-Based Learning. Unesco, 2.
- Pillai, J. & Achilles, V. (2015). Learning with Intangible Heritage for a Sustainable Future. Unesco, 87.
- Paul, H., & Thompson, G. (2001). Globalisasi adalah mitos: sebuah kesangsian terhadap konsep globalisasi ekonomi dunia dan kemungkinan aturan mainnya. (terjemahan Soemitro). Jakarta: Yayasan Obor. (Edisi asli diterbitkan tahun 1996 oleh polity press bekerjasama dengan blackwell publisher).
- Raharjo, M. D., (Ed). (1974). Pesantren dan pembaharuan. Jakarta: LP3ES.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. (12rd ed). New Jersey: Pearson Educational International.
- Riduan. (Ed). (2013). *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Shield, C. M. (2013). *Transformative leadership in education*. London: Routledge.
- Siagian, S. P. (2007). *Fungsi-fungsi manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Tienhaara, Piia & Lyytinen, Anu & Kivistö, Jussi. (2016). *Management Education in Transformation: Current Challenges and Future Perspectives*. 10.13140/RG.2.2.30946.94407.
- Suhanda, A. (2013). *Perencanaan kurikulum di SMP negeri 3 singkawang*. jurnal akuntabilitas manajemen pendidikan. 1-2, november. 175-189.
- Steenbrink, K. A. (1994). *Pesantren, madrasah, sekolah: Pendidikan islam dalam kurun modern*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2013). *Statistik untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta
- _____. (2015). *Metode penelitian dan pengembangan (research and development)*. Bandung: Alfabeta
- Terry, G. R. (1972). *Principles of management*. United State of America: Richard D. Irwin, Inc.
- Tim dosen UPI. (2013). *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Tim Biografi. (2009). *Mata air keikhlasan: Biografi K. H Ashary Marzuqi*. Yogyakarta: NUMEiD.
- Torugsa, Nuttaneeya Ann & O'Donohue, Wayne. (2015). *Progress in innovation and knowledge management research: From Incremental to transformative innovation*. Journal of Business Research. 69. 10.1016/j.jbusres.2015.10.026.
- Unesco. (2014). *ASPnet Strategy 2014-2021. Global Network of Schools addressing Global Challenges: Building Global Citizenship and promoting Sustainable Development*, 2.
- _____. (2015). *Not Just Hot Air: Putting Climate Change Education into Practice*, 2.
- _____. (2014). *UNESCO Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development*, 39.
- _____. (2015). *Rethinking Education: Towards a global common good?*, 9.
- _____. (2015). *Teaching Journalism for Sustainable Development*, 147.
- _____. (2015). *Transforming Our World: Literacy for Sustainable Development*, 7.
- Usman, H. (2008). *Manajemen: teori, praktek, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Van Bruinessen, M. (2012). *Kitab kuning, pesantren dan tarekat*. Yogyakarta: Gading Publishing.
- Wekke, I. S., dkk. (2015). *Kepemimpinan Transformatif di Madrasah Minoritas Muslim Papua Barat*. Jurnal STAIN Sorong, 1.
- Wolf, M. (2007). *Why globalization works (globalisasi: jalan menuju kesejahteraan)*. (Terjemahan Samsudin berlian). Jakarta: Yayasan obor. (Edisi asli diterbitkan tahun 2004 oleh Oxford).
- Wuradji. (2009). *The educational leadership (kepemimpinan tranformasional)*. Yogyakarta: Gama Media.
- Wahid, M., Suwendi, & Zuhri, S. (Eds). (1999). *Pesantren masa depan: Wacana pemberdayaan dan transformasi pesantren*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Wittbom, Eva. (2015). *Management control for gender mainstreaming - A quest of transformative norm breaking*. Journal of Accounting&Organizational Change. 11. 527-545. 10.1108/JAOC-08-2012-0069.

- Yaqin, N. (2016). Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. Jurnal Studi Islam, 3-104.
- Yazdani, Naveed & Sohaib Murad, Hassan & Shuja, Aleena. (2017). Wholistic Management Education (WME): Theorizing the Contextualized Applicability of Transformative Learning in Management Education Discourse. Sukkur IBA Journal of Management and Business. 4. 42. 10.30537/sijmb.v4i1.103.
- Ziemek, M. (1983). Pesantren dalam perubahan sosial. Jakarta: P(3)M.
- Zuhri, S. (1999). K.h a. wahab chasbullah: bapak dan pendiri nahdlotul ulama'. Semarang: Toha Putra.

Copyright © 2023 **Journal Dirasah**: Vol.6, No. 1, Februari 2023 , p-ISSN: 2615-0212, e-ISSN; 2621-2838

Copyright rests with the authors

Copyright of Jurnal Dirasah is the property of Jurnal Dirasah and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

<https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah>